

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**ECCO: EConomia CircOlare
per il settore del mobile imbottito**

Ambito tematico strategico:
**Formazione a sostegno della Green Transition e
della Circular Economy nelle imprese aderenti**

Piano Conto di Sistema Avviso 4/2022

Codice identificativo del piano: n. 353443 AV/023/22B

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

1. Introduzione.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. Il Piano Formativo.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'impatto della formazione.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
4.1 L'impatto della formazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
5. Conclusioni	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2 Le buone prassi aziendali.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3 Conclusioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

ATL Group, già ATELIER ITALIA, è una delle principali produttrici di mobili imbottiti in Italia. Le sue radici sono ormai cinquantennali: nata nel 1976 come cooperativa, su iniziativa di 12 soci, nel tempo si è trasformata e ha affrontato diverse sfide produttive e societarie, portandole sempre a buon fine.

Oggi è una realtà che occupa direttamente 550 persone su tre stabilimenti, tutti in Romagna. Fa della qualità della sua produzione e dell'integrazione fra innovazione, tradizione artigiana e sostenibilità ambientale e produttiva il suo segno distintivo.

Vanta una significativa collaborazione con Fondimpresa, che data dal 2019, anno in cui l'azienda si è dotata di una Direzione Risorse Umane. In precedenza l'ufficio era denominato "Amministrazione del Personale". Il passaggio non è stato solo nominale. Ha rappresentato un salto di qualità nelle relazioni tra azienda, lavoratrici e lavoratori che vi operano.

Il Piano Formativo realizzato ha operato in tema di sostegno alla transizione green dell'azienda, nell'ambito dell'Avviso 4/2022: Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti.

Titolo del Piano è ECCO: **E**conomia **C**ircolare per il settore del mobile imbottito. Il percorso di costruzione e realizzazione del piano si è collocato all'interno di un processo che ATL Group ha avviato a partire dal 2020, cioè in coerenza con la storia e la vocazione proprie dell'azienda, attenta alla sostenibilità e a coniugare innovazione e tradizione, pronta a raccogliere, come si vedrà dalla sua storia, le sfide che le sono giunte e che continueranno a venirle dal suo specifico mercato. Infatti si tratta di un'azienda cresciuta proprio grazie all'aver voluto accettare le sfide, andandosene talvolta anche a cercare.

Scopo dichiarato del piano formativo è l'adeguamento delle competenze dei lavoratori allo sviluppo e all'adozione di processi di economia circolare, lo sfondo su cui ATL Group intende collocare il proprio operare, per qualificare la sua collocazione centrale nella produzione del mobile imbottito, grazie alla sua significativa storia, scandita dal fronteggiamento di significativi momenti di passaggio, che ne hanno segnato la crescita continua nel tempo e una presenza degna di nota nell'economia emiliano romagnola, fino a rappresentare una significativa presenza sui mercati internazionali, in Europa e oltre oceano.

ATL Group svolge la sua attività su tre stabilimenti:

- lo stabilimento principale è a Faenza (RA); ha una superficie coperta di circa 55.000 mq ed è impegnato nelle lavorazioni comuni a tutte le linee di prodotto (falegnameria e taglio del poliuretano espanso). Entrambe queste attività sono altamente automatizzate. L'area del montaggio vede automatizzate le fasi del trasporto e del trasferimento del prodotto tra una fase e l'altra. In tal modo si mantiene intatta l'attività artigianale che costituisce il segno distintivo dei prodotti di ATL Group.
- Lo stabilimento di Bertinoro (FC), con una superficie coperta di circa 10000 mq, dedicato alle lavorazioni intermedie e finali dei prodotti di alta gamma, destinati alle forniture ai clienti più rilevanti sotto il profilo della qualità del prodotto e del suo design, come Roche Bobois.
- Lo stabilimento di Lugo (RA), il più piccolo, con una superficie coperta di 1500 mq, dedicato alle fasi di tappezzeria e messa in bianco, imballaggio e spedizione per alcune linee di divani.

L'azienda, nel periodo della pandemia, ha lavorato più intensamente, in controtendenza rispetto alla maggior parte delle imprese, anzi, anche intensificando l'attività. Ciò in realtà ha riguardato tutto il settore e solo negli ultimi tempi si sta tornando ai ritmi del periodo pre-pandemia, i ritmi ciclici del mercato del mobile imbottito: durante l'estate i possibili acquirenti pensano alle ferie e rallentano la richiesta di prodotti, mentre le richieste aumentano nel periodo fra ottobre e aprile. Si tratta di un mercato che conosce un andamento stagionale, che però durante il periodo della pandemia è venuto meno.

Il fatturato del gruppo è ragguardevole: è passato infatti dagli 88,5 milioni di euro del 2019 ai 92,6 del 2020, salendo a oltre 120 nel 2021, per arrivare a 132 milioni di euro nel 2022. nel 2023 il fatturato si è collocato a 126 milioni di euro. L'utile aziendale è costantemente attivo e si attesta fra i 2 e i 4 milioni di euro all'anno, con un risultato di 1,7 milioni di euro nel 2023.

Significative sono le certificazioni che nel tempo sono state acquisite da ATL Group, oltre a quelle più diffuse relative alla qualità e a salute e sicurezza:

- la certificazione UNI EN ISO 14001:2015, che assicura un sistema di gestione in grado di gestire l'impatto ambientale delle proprie attività, in un'ottica di miglioramento continuo;
- la certificazione etica SA8000, che denota una attenzione mirata alla qualità della vita aziendale anche sotto questo importante profilo;
- infine, ATL Group Spa è membro del CATAS, laboratorio di prova accreditato secondo la norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 (n° 0027) e primo organismo di certificazione italiano ad essere accreditato secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065 (n°215B) per le attività legate all'emissione di formaldeide da pannelli secondo i regolamenti CARB.

La realizzazione del Piano Formativo ECCO è stata concepita nell'ottica di continuare a garantire alti standard di attenzione ambientale ed etica, sempre nell'ottica di continuare a crescere sotto questi importanti profili.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore¹

ATL Group esiste ormai da quasi 50 anni. Nasce nel 1976 sotto forma di cooperativa, composta da 12 persone che decisero di mettersi in proprio operando nella trasformazione del poliuretano, una delle fasi della produzione del mobile imbottito. Con il passare del tempo l'azienda si è sempre più specializzata. Il passaggio cruciale, negli anni 90, è rappresentato da IKEA, che era in cerca di fornitori, di terzisti, che fossero in grado di realizzare il prodotto finito, l'intero mobile imbottito. Negli anni precedenti ATL Group aveva avviato una SRL, il che gli ha consentito di avere un posizionamento diverso nel mercato, soprattutto al di fuori dei confini regionali. Infatti, il mondo cooperativo in quegli anni non veniva percepito con una accezione positiva. Dunque, la collaborazione con IKEA ha consentito ad ATL Group di crescere, non solo sotto il profilo dimensionale, ma anche dal punto di vista del know how relativo ai processi produttivi.

L'azienda comincia così a operare in un'ottica industriale, mantenendo sempre un profilo artigianale. Tale atteggiamento continua a connotare ATL Group anche oggi, cosa che le consente di crescere anche sotto il profilo organizzativo e gestionale.

Un altro passaggio cruciale si verifica nel primo decennio del 2000, quando 3R SpA, uno dei clienti più importanti di ATELIER ITALIA (così si chiamava l'azienda in quegli anni), viene a trovarsi in serie difficoltà. Atelier Italia realizzava per 3R alcune fasi di lavorazione del mobile imbottito. Mentre in un primo momento Atelier Italia entra nel capitale di 3R, rilevandone una parte. Poco tempo dopo arriva a rilevare interamente l'azienda. Si tratta di uno dei rari casi in cui un'azienda terzista arriva a rilevare un suo committente. La conseguenza più importante di questa acquisizione è che ha portato Atelier Italia a rapportarsi direttamente con il mercato del mobile imbottito, assumendo anche una dimensione internazionale e di prestigio. Infatti, il cliente principale di 3R era Roche Bobois, un marchio francese di grande prestigio internazionale nel settore del mobile tout court, non solo nel mobile imbottito, con oltre 250 negozi presenti in tutto il mondo e che vanta importanti collaborazioni con designer di fama internazionale e importanti "maison" della moda. Questa collaborazione è tuttora attiva e rappresenta una delle direttrici strategiche della vita di ATL Group, essendo uno dei suoi fornitori di riferimento.

Nel 2008 si perfeziona il cambio di assetto dell'azienda: Atelier Italia diventa ATL Group SpA. Nello stesso periodo IKEA, dopo una collaborazione di 12-13 anni, durante i quali ATL Group è stata premiata diverse volte in qualità di "best supplier", decide di spostare la produzione in Polonia. Nel giro di un anno, una parte significativa del fatturato, che era rappresentato proprio da IKEA, viene a mancare.

Proprio allora si avvia una importante collaborazione con Poltrone & Sofà.

¹ Questa sezione si avvale del contributo del responsabile HR di ATL Group, dr. Nicola Volpinari, che ha tracciato un vivido ritratto della storia e delle strategie del gruppo nel corso dell'intervista di monitoraggio valutativo rilasciata il 30 luglio 2025.

Questa azienda, notissima in questi anni per la sua battente e costante campagna pubblicitaria, non aveva allora il posizionamento che ha oggi, che la vede leader indiscusso non solo in Italia, ma anche in Francia, sul mobile imbottito destinato al mercato di massa. Questa collaborazione inizia nel 2009 e cresce progressivamente fino a quando Poltrone & Sofà lancia una sfida ad ATL Group: l'azienda aveva bisogno di un fornitore che fosse in grado di produrre 1000 divani al giorno. A quel tempo ATL Group ne produceva 200. L'obiettivo era davvero sfidante. In quello stesso periodo era in corso una profonda crisi di una importante e conosciuta azienda del faentino, la OMSA. Così, nel 2012, con tanto coraggio e un po' di follia, parte il progetto di riconversione industriale dello stabilimento OMSA di Faenza. La proprietà di OMSA, la Golden Lady, aveva deciso di esternalizzare tutta la produzione in Serbia e più di 200 persone, in prevalenza donne, si vennero a trovare in Cassa Integrazione Straordinaria, destinate a rimanere a casa e, probabilmente, a uscire dal mercato del lavoro, avendo competenze difficilmente spendibili. Non solo ATL Group acquisisce lo stabilimento della OMSA a Faenza, ma intraprende un percorso di riconversione industriale, di re-skilling e up-skilling su tutto il personale di produzione. Il vecchio stabilimento OMSA cambia nome e diviene il principale stabilimento di produzione di ATL Group, tuttora attivo e ben visibile a chi percorre l'autostrada A14, nei dintorni del casello di Faenza. In questo stabilimento vengono applicati principi di organizzazione produttiva mutuati dall'automotive e viene attivata una linea di produzione semiautomatizzata. Questo ha permesso alle persone, soprattutto alle 140 persone assunte, in grande maggioranza donne, provenienti dalla crisi di OMSA, di poter essere formate e apprendere a operare su alcune lavorazioni legate alla produzione del mobile imbottito. Quindi ATL Group ha "spacchettato" il lavoro di produzione del mobile imbottito per consentire alle persone di avere una "curva di apprendimento" che fosse soprattutto raggiungibile in tempi brevi e che non fosse pesante in termini fisici. Infatti un divano, che lo si voglia o meno, si fa con le mani, anche su una linea semiautomatizzata. L'obiettivo viene pienamente raggiunto e la sfida è vinta: non solo si riescono a produrre 1000 divani al giorno, ma si arriva a produrne 1400.

La riconversione dello stabilimento OMSA di Faenza è stato uno dei casi di riconversione di maggior successo verificatisi in Italia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Attualmente ATL Group si trova in una fase di cambiamento altrettanto importante: ATL Group ha deciso di riposizionarsi, ridimensionando la propria capacità produttiva, diventata negli anni recenti troppo schizofrenica, con continui picchi e flessioni produttive che hanno portato a un utilizzo importante della Cassa Integrazione ordinaria. ATL Group sta realizzando un piano di trasformazione e riorganizzazione attraverso la Cassa Integrazione Straordinaria, appena avviata a giugno 2025, che condurrà l'azienda a focalizzarsi maggiormente sulle lavorazioni del prodotto finito, mediante l'esternalizzazione del semilavorato non più sostenibile internamente. ATL Group continua a essere uno dei fornitori di riferimento di Poltrone & Sofà, decidendo però di posizionarsi nei loro confronti in maniera diversa.

La produzione di ATL Group viene esportata per circa il 50%, prevalentemente in Europa. Il mercato extraeuropeo, grazie alla collaborazione con Roche Bobois, si è andato progressivamente allargando.

La quota di produzione esportata da ATL Group va un po' divisa: Poltrone & Sofà ha avuto un posizionamento sul mercato che negli ultimi anni l'ha portata a svilupparsi molto anche in Francia, praticamente come in Italia e ora, attraverso l'acquisizione di una catena inglese, si sta affermando anche in quel mercato. Invece si può affermare che, per quanto riguarda altri clienti, come Roche Bobois e anche negli Stati Uniti, la quota di esportazione è abbondantemente al di sopra del 50%. I dazi potranno colpire anche ATL Group, ma si può dire che essendo il prodotto di fascia media o medio-alta è auspicio dell'azienda che si potrà trovare un posizionamento di compromesso a livello di prezzo che possa aprire a una buona continuità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Nei passaggi che l'azienda ha affrontato nella sua vita la formazione è stata utilizzata pienamente. È stata una leva importante in passato e lo è anche oggi. L'azienda è impegnata su più fronti: infatti, oltre a utilizzare il Conto Formazione e il Conto di Sistema, ATL Group utilizza anche il Fondo Nuove Competenze.

Il rapporto con Fondimpresa è solido, tanto che a luglio 2025, quando sono state realizzate le interviste per l'attività di monitoraggio, era stato appena presentato un nuovo Piano Formativo che prevede il coinvolgimento della Regione Emilia-Romagna.

I terreni di impegno formativo di ATL Group sono diversi:

- si è continuato a lavorare negli anni sulle competenze tecniche;
- si sono avviate a partire dal 2020-2021 diverse attività sulle competenze trasversali, in particolare sulle figure apicali, e coinvolgendo anche le figure intermedie, come capireparto o capi turno, su temi come la gestione della leadership, della comunicazione e della multiculturalità. La popolazione aziendale è infatti molto variegata ed eterogenea.

Secondo gli intervistati, la formazione accompagna l'Azienda nel fare in modo che l'organizzazione funzioni sempre meglio, è un punto di riferimento continuo.

Altro terreno di impegno formativo è la digitalizzazione.

Il bando *green* che ATL Group ha realizzato aveva fondamentalmente due anime: la sostenibilità e la digitalizzazione dei processi, la loro dematerializzazione.

Le certificazioni ottenute da ATL Group in tema di sostenibilità vengono giustamente richieste e anche pretese dalle aziende clienti e l'azienda su questo si pone l'obiettivo di distinguersi e mantenere in questo ambito una posizione di leadership.

A riguardo della formazione, obiettivo aziendale è fare sì che le persone possano sempre essere consapevoli e propositive rispetto alle tematiche su cui ATL Group intende lavorare. In questo impegno si investe sulle loro competenze a tutto campo, sia nella loro dimensione tecnica, sia nella loro componente relazionale. I team sono il focus principale della formazione, in tutti i suoi aspetti. Perciò sulla formazione in azienda si opera seguendo una doppia strada: mentre da un lato si portano avanti logiche e azioni di team (un ufficio o una funzione aziendale), dall'altro si opera su specifiche necessità formative individuali, andando a individuarle per il tramite di responsabili di funzione.

Da aggiungere il fatto che la funzione HR è presente in azienda dal 2019. Da allora l'ufficio HR segnala le esigenze di formazione man mano rilevate e sollecitando l'espressione da parte di tutti gli interlocutori in azienda di specifiche esigenze formative.

Il processo di rilevazione delle necessità di formazione prosegue poi interrogandosi sulle fonti di finanziamento: Fondimpresa, finanziamento diretto da parte di ATL Group o altre fonti, a seconda delle tematiche individuate. Un esempio: da alcuni anni sono stati realizzati piani formativi con Fondimpresa realizzando attività di coaching, individuale e di team, adottando una logica trasversale, coinvolgendo giovani che affrontano transizioni "orizzontali" di ruolo in azienda.

Durante il periodo della pandemia è emersa in maniera potente la necessità di lavorare sulla comunicazione nel rapporto capo-collaboratore. Su questo in azienda ci si è impegnati molto a tutto campo, coinvolgendo tutti i livelli gerarchici. Ciò è stato necessario a fronte di cambiamenti organizzativi importanti avviati da fine 2020, cambiamenti che hanno avuto un forte impatto sulla tipologia di leadership interna all'azienda. Si è infatti passati da un principio di leadership definibile come quello della "persona forte al comando", a principi di leadership maggiormente condivisa. Questo ha portato a lavorare su vari piani formativi, sempre con Fondimpresa con l'obiettivo di crescere dal punto di vista organizzativo.

Le relazioni con la Rappresentanza Sindacale Unitaria in azienda sono costruite su una costante informazione in tema di formazione interna, con il loro sistematico coinvolgimento in tutti i piani formativi presentati e realizzati. In questo rapporto accade anche che vengano segnalate dalla RSU specifiche esigenze formative.

2.4 Considerazioni riepilogative

ATL Group si presenta come un'azienda dinamica e capace di affrontare le sfide del cambiamento, anche quando possono rappresentare agli occhi di molti un azzardo, la messa a rischio del futuro. In questo l'azienda ha saputo non solo accettare il confronto con quanto il mercato di diretto riferimento gli veniva volta a volta a richiedere, ma di guardare oltre, di attrezzarsi nelle strategie operative, nella gestione delle funzioni aziendali, mantenendo il suo principio ispiratore di fondo, cioè l'integrazione dell'innovazione, necessaria per operare con profitto, e la sapienza artigiana, ingrediente che costituisce un fattore di pregio nella sua vita.

Fedele alla sua vocazione dinamica, attualmente ATL Group sta nuovamente riorientando le proprie strategie, alzando il livello di qualità della propria attività.

3. Il Piano Formativo

Il Piano formativo realizzato da ATL Group è stato intitolato ECCO, sigla derivata da **E**conomia **C**irc**O**lare per il settore del mobile imbottito. Il piano è stato presentato nell'ambito dell'Avviso 4/2022 (Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti). È stato realizzato nell'ambito del Conto Sistema di Fondimpresa.

Scopo del piano formativo era: *adeguare le competenze dei propri lavoratori allo sviluppo e all'adozione di soluzioni di Economia Circolare, secondo un approccio che valorizza il ciclo di vita dei prodotti e dei processi aziendali favorendo l'adozione di approcci sistemici al tema ambientale in ottica di filiera integrata, nel rispetto delle indicazioni dell'Avviso 4/2024, del Primo Piano d'Azione dell'Economia Circolare – COM (2015) 614 final, e del Nuovo Piano d'Azione dell'Economia Circolare - COM (2020) 98 final.* Il Piano Formativo, avviato il 13 aprile 2023, ha dato inizio alle attività di formazione il 20 aprile dello stesso anno e si è concluso il 20 marzo 2024, realizzando il piano in tutte le sue parti. Per la realizzazione del piano ATL Group si è avvalsa della collaborazione di RANDSTAD HR SOLUTIONS, partner con cui l'azienda collabora stabilmente per la realizzazione di piani formativi aziendali.

La concezione di questo piano formativo risale a due anni prima, durante la pandemia da Covid 19. Il suo obiettivo era quello di sostenere e accompagnare ATL Group Spa a dotarsi delle competenze necessarie per sviluppare un modello aziendale di Economia Circolare, dotandosi di una ottica “olistica”, cioè capace di prendere in considerazione la sostenibilità del proprio agire in un'ottica di filiera integrata. Come già accennato, l'azienda era già dotata di certificazioni relative alla sostenibilità. Era però necessario non fermarsi a quanto acquisito. Le certificazioni non costituiscono solo un fiore all'occhiello, un *plus* di elementi di marketing per presentarsi alle aziende clienti, al mercato. Le certificazioni portano con sé consapevolezza, comportamenti, prima che procedure, finalizzate al loro oggetto, che si tratti di qualità, di progettazione, di salute e sicurezza, di certificazione etica o di sostenibilità ambientale. Tanto che le aziende clienti le richiedono, anzi, arrivano a pretenderle per assicurarsi relazioni, forniture, servizi o altro coerenti con esse.

Il piano formativo ECCO ha messo in campo un progetto che ha coinvolto 106 persone in azienda, per un totale di 504 ore di formazione, distribuite su 7 diverse azioni formative. Il monte ore complessivo del progetto è stato di 1760 ore/allievo.

Il monte ore delle azioni formative si è distribuito fra azioni a livello “avanzato” (232 ore) e a livello “specialistico” (272 ore) con contenuti mirati “a perfezionare in modo significativo le conoscenze e le competenze in relazione ai progetti di Economia Circolare”.

Un dato di sicuro interesse è rappresentato dal fatto che nella realizzazione della formazione sono stati utilizzati tre diversi approcci metodologici:

1. aula tradizionale (103 ore, equivalente al 20,44% del monte ore);
2. Action Learning² (145 ore, pari al 28,77% del monte ore);
3. azioni di affiancamento (256 ore, pari al restante 50,79% del monte ore).

Questa scelta ha dato frutti preziosi e costituisce un elemento di pregio del Piano Formativo. Infatti, il ricorso a metodologie esperienziali di formazione ha consentito il suo successo in termini di apprendimenti e un gradimento davvero degno di nota.

Le Azioni Formative (AF):

L'obiettivo di tutte le azioni formative è stato *sviluppare sui luoghi di lavoro le competenze adeguate per sviluppare nuovi modelli di business, sostenuti dall'uso consapevole delle risorse, applicare modelli di gestione e di management per la riduzione dell'impatto ambientale, l'uso efficiente delle risorse e la circolarità dei prodotti, secondo un approccio che valorizzi l'intero ciclo di vita dei prodotti e dei materiali, in ottica di filiera integrata riferita alle diverse fasi dell'Economia Circolare.*

Di seguito si descrivono tutte le azioni formative realizzate, il loro titolo, la durata, i partecipanti e il loro numero:

2 L'Action Learning, traducibile approssimativamente in italiano con “formazione-azione”, costituisce una delle metodologie di formazione esperienziale finalizzata alla crescita e allo sviluppo delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni mediante l'esperienza pratica e concreta.

AF1: CIRCULAR ECONOMY E SOSTENIBILITÀ DEI PROCESSI PRODUTTIVI.

N. ore: 20.

Edizioni realizzate: 2.

Partecipanti: Responsabile e addetti HSE.

N. Partecipanti: 4.

AF2: STUDIO LCA (Life Cycle Assessment, Valutazione del ciclo di vita del prodotto) E IMPATTI AMBIENTALI.

N. ore: 80.

Edizioni realizzate: 2.

Partecipanti: Responsabile e Addetti HSE.

N. Partecipanti: 4.

AF3: INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ DEI PROCESSI HR

N. ore: 32.

Edizioni realizzate: 1.

Partecipanti: Responsabile e Addetti HR.

N. Partecipanti: 4.

AF4: DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI.

N. ore: 40.

Edizioni realizzate: 1.

Partecipanti: Responsabile e Addetti HR.

N. Partecipanti: 2.

AF5: DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE DEI DOCUMENTI E DEI PROCESSI AZIENDALI

N. ore: 8.

Edizioni realizzate: 5.

Partecipanti: Responsabile e Coordinatori di produzione, Responsabile e Addetti Area Amministrativa, Responsabile e Addetti Area Tecnica.

N. Partecipanti: 29.

AF6: SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA: SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE E BUONE PRASSI

N. ore: 16.

Edizioni realizzate: 5.

Partecipanti: Responsabile e Addetti alla produzione, Responsabile e Addetti Area Tecnica, Responsabile e Addetti Area Amministrativa, Responsabile e Addetti al Magazzino.

N. Partecipanti: 34.

AF7: MOVIMENTAZIONE SOSTENIBILE E FLUSSI DI MAGAZZINO

N. ore: 8.

Edizioni realizzate: 8.

Partecipanti: Addetti alla Produzione, Responsabile e Addetti al Magazzino.

N. Partecipanti: 47.

Tutto il Piano è stato ideato e progettato con il contributo di un Comitato Scientifico e del Team Imprenditoriale, garantendo alla sua realizzazione lo specifico know-how in tema di sostenibilità ambientale, economia circolare e politiche green cui ATL Group si è attestato e su cui intende improntare il proprio futuro, con un occhio attento a tutti i processi produttivi che realizza e alla dotazione formativa e professionale dei dipendenti.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La decisione di realizzare ECCO proviene da una parte dalla consapevolezza che ATL Group ha sui temi ambientali, che devono continuare a essere un elemento distintivo dell'azienda. Non solo, queste stesse tematiche richiedono per la loro stessa natura un certo grado di proattività nel migliorare sempre più processi in tema di economia circolare. Proprio le certificazioni già presenti, per loro stessa natura, spingono a fare sempre meglio. Un'altra spinta è venuta dalla volontà di avere una organizzazione sempre più efficace (ATL Group è sempre stata un'azienda molto efficace), ma anche dalla volontà di essere sempre più efficienti su diversi processi.

Un esempio su tutti riguarda la dematerializzazione: nel 2020 ATL Group aveva una gestione esclusivamente cartacea sull'organizzazione e sull'approvazione delle ferie. Questa prassi è stata completamente rinnovata, implementando un processo completamente digitalizzato che non solo permette una gestione migliore del problema dal punto di vista informatico, ma anche dal punto di vista delle stesse persone interessate che hanno maggiori gradi di chiarezza e certezza su un terreno delicato come la gestione delle ferie.

Un'altra realizzazione messa a punto anche grazie al Piano Formativo è stata la digitalizzazione del fascicolo di ciascun lavoratore, anche tutti i dati "storici" di ciascuno. La digitalizzazione è entrata così in pieno nel piano formativo per la dematerializzazione dei dati e delle informazioni, che riducono enormemente l'utilizzo di carta.

Si è implementata anche la firma dei lavoratori: ciascun lavoratore è stato dotato di una propria firma digitale che viene utilizzata nella stragrande maggioranza dei casi, tranne per qualche documento che non è stato digitalizzato avendo una tipologia particolare di format. Le persone del team della gestione HR sono state formate sull'utilizzo di questo strumento ed è stata una delle attività portate avanti nel bando *green*.

L'esigenza di base è nata sulla scorta dell'indirizzo aziendale di implementare nuovi processi produttivi e organizzativi. Sono stati coinvolti i capi funzione, le figure apicali presenti in azienda, con interviste semi-strutturate e altro; è stata realizzata un'analisi delle esigenze di formazione in quel momento. In azienda era sorta l'esigenza di modificare alcuni processi. Per esempio, per la funzione HR era diventato importante costruire un archivio digitale. Un percorso adatto all'inserimento nel Piano ECCO volendo perseguire obiettivi che portassero ad attività più sostenibili, che fossero più efficaci ed efficienti e soprattutto, dal punto di vista del Piano formativo, producessero una dematerializzazione, nel senso di arrivare a ridurre sprechi ed eventuali rifiuti. Ed effettivamente la costruzione dell'archivio digitale nella funzione HR ha portato a ridurre drasticamente la produzione di documentazione cartacea e a fare in modo che tutto fosse *a portata di clic*. Di conseguenza un altro beneficio che ne è scaturito è stata la velocità nella gestione del lavoro della funzione. È stato un passaggio importante, considerato che negli uffici si lavora costantemente davanti a un computer.

Per progettare il Piano ATL Group si è avvalsa di un consulente esterno, che poi ha fatto anche da docente nei corsi di formazione. La sua preparazione e la chiarezza degli obiettivi aziendali hanno consentito di individuare delle linee guida per raggiungere l'obiettivo.

Tutto ha avuto inizio da una valutazione delle esigenze presenti in azienda che ha coinvolto i responsabili di funzione in prima persona, quello che per ATL Group poteva essere rilevante in quella fase. Da lì si è proceduto a individuare le azioni formative, che sono state 7 e hanno raccolto esigenze non solo legate alla funzione HR. Per esempio, sono state affrontate esigenze proprie della funzione HSE (Health, Safety, Environment), considerato che ATL Group ha la certificazione ambientale, la ISO 14001. Perciò il Piano Formativo è servito per far sì che si adottassero misure e si perseguissero obiettivi che consentissero il mantenimento della certificazione specifica, una delle diverse certificazioni che ha il gruppo.

Questo ha permesso di sviluppare le azioni formative del Piano Formativo ECCO adottando il più possibile un approccio integrato. Pur realizzando azioni formative diversificate, si è perseguito in tutto il piano un medesimo obiettivo.

Le funzioni aziendali coinvolte sono state sicuramente l'ambito HR, insieme all'ambito Finanza e Amministrazione, soprattutto per gli archivi digitali. Naturalmente è stato coinvolto anche l'ufficio Ambiente e Sicurezza. Infine, è stata coinvolta direttamente anche la Produzione. Sono state infatti realizzate attività formative di carattere operativo, indirizzate soprattutto alle figure dei magazzinieri e ai preposti. In questo caso si è trattato di una

formazione non solo in aula. Infatti, sono state realizzate attività mirate di affiancamento. Il fatto importante è che questa formazione è stata ben percepita e accettata dai discenti in quanto ha permesso loro di effettuare prove sul campo e, di conseguenza, di sentirsi maggiormente coinvolti, lavorando direttamente sulle loro attività quotidiane. Si è realizzata una vera e propria formazione esperienziale.

Le persone coinvolte nelle attività formative del Piano sono state in totale 106. Sono state realizzate 7 azioni formative con diverse edizioni. Sono stati interessati gli stabilimenti di Faenza e quello di Santa Maria Nuova a Bertinoro, per un totale di 504 ore. È stato un lavoro intenso, che ha coinvolto quasi il 20% delle maestranze.

Il Piano ha avuto un respiro molto lungo, considerato che l'esigenza della sua realizzazione parte nel 2020 e si è realizzato nel corso dei cinque anni successivi.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per la progettazione e per la realizzazione del corso ATL Group si è avvalsa della collaborazione e della consulenza di una società di formazione, per “mettere a terra” le esigenze provenienti dall'azienda in termini di dispositivo di formazione. Per quanto ha riguardato le singole azioni formative si è valutato se sarebbero state sufficienti le conoscenze già presenti “in casa”, se cioè fra il personale fossero presenti persone in grado di fare da docenti. Così è stato per la formazione riguardante la digitalizzazione delle richieste e autorizzazioni per le ferie. Negli altri casi l'azienda ha utilizzato il supporto di consulenti esterni, scegliendo sempre collaborazioni che fossero all'altezza delle conoscenze e delle trasformazioni che l'azienda desiderava realizzare.

Ogni azione formativa ha avuto perciò una sua pianificazione in base agli obiettivi individuati.

La società con cui ATL Group ha collaborato è stata Randstad HR Solutions³ società che ha supportato l'azienda nella costruzione e nella gestione del Piano Formativo ECCO, come anche in precedenza con altri piani formativi, realizzati sempre con Fondimpresa e anche in iniziative realizzate con altri fondi.

In azienda opera anche una quota di personale in somministrazione e per la formazione di questi lavoratori si fa riferimento a Formatemp.

La progettazione di dettaglio di ciascuna azione ha visto la collaborazione di diversi soggetti esterni all'azienda, non sempre e soltanto la società del gruppo Randstad, sempre in ossequio agli obiettivi individuati e cercando interlocutori e collaboratori che potessero rispondere al meglio alle esigenze di ATL Group.

La gestione del piano formativo ha funzionato secondo le attese, senza problemi. Anche considerando che la gestione di un piano della complessità presentata da ECCO è risultata un po' macchinosa, essendo necessario soddisfare alcune procedure burocratiche (la comunicazione dell'avvio delle singole attività, per esempio). Si è sempre cercato di fare in modo che le comunicazioni a Fondimpresa arrivassero nei tempi giusti e cercando magari di farle arrivare con un congruo anticipo, anche facendo fronte a problemi derivanti da alcune defezioni dell'ultima ora di qualche partecipante. Nella gestione di queste incombenze si è cercato di coinvolgere attivamente le funzioni aziendali coinvolte, come nel caso dell'Ufficio Ambiente e Sicurezza, con cui si è costruita una buona collaborazione. In questo modo si è potuto operare tutti allineati e facendo in modo che il progetto potesse funzionare al meglio.

Le azioni formative realizzate sono state diverse, arrivando a coinvolgere davvero tutte le funzioni aziendali.

Ha avuto un particolare rilievo il percorso per la digitalizzazione dell'archivio per la gestione del personale e del processo di richiesta e autorizzazione delle ferie e dei permessi. In questo caso è stato scelto un docente interno, una persona dell'Ufficio HR, visto che tutta la funzione era già stata formata sui nuovi strumenti digitali e sul loro utilizzo. Questo ha consentito a tutti i partecipanti alle attività di *sentirsi sulla stessa barca*. C'è da considerare che in precedenza tutte le richieste e le autorizzazioni di permessi e di ferie erano esclusivamente cartacee. Si è partiti da una miriade di fogli, che poi si è passati a scansionare, ma che sempre partivano dal cartaceo. Si è quindi deciso che era il momento di cambiare rotta e di digitalizzare il processo implementando il gestionale già in uso in azienda. Le persone che sono state coinvolte erano quelle che avevano un ruolo di coordinamento e di responsabilità per

3 Randstad HR Solutions non è l'unica società di riferimento di ATL Group, che stabilisce le proprie partnership in base alle proprie esigenze specifiche di formazione.

mostrare loro come avrebbe funzionato il nuovo processo, il fatto che fosse il lavoratore che in primo luogo a far partire la richiesta, mantenendo l'aspetto della comunicazione verbale. La procedura realizzata prevede che il singolo lavoratore faccia richiesta di permesso o ferie attraverso il portale aziendale, cui segue l'autorizzazione da parte del referente o del responsabile, sempre tramite portale. Inizialmente il nuovo processo non è stato facile da digerire, non a tutti, ma ad alcuni lavoratori. Così si è deciso di organizzare attività specifiche di formazione, cui è seguito un processo di verifica. Infatti, in azienda non ci si aspettava che dopo la formazione tutto funzionasse alla perfezione.

Attualmente lo strumento è ampiamente utilizzato e viene usato nella maniera corretta. Ciò ha permesso di guadagnarne non solo in termini di un minor consumo di carta, ma anche in termini di efficienza. Infatti, l'ufficio HR non solo non deve gestire grandi volumi cartacei, ma consente anche di gestire direttamente il problema da parte dei lavoratori, in reparto, naturalmente dedicando attenzione alla comunicazione al suo interno. Insomma, è tutto più snello e senza intoppi.

Questa in effetti è stata l'attività che ha avuto un impatto più forte fra tutte quelle che sono state presentate all'interno del Piano Formativo, quella che ha interessato più persone e che ha prodotto cambiamenti interessanti, anche in termini di clima aziendale.

Un'altra azione formativa rilevante ha coinvolto direttamente l'Ufficio Ambiente e Sicurezza. Il tema centrale era quello dell'impatto ambientale delle attività di ATL Group, in particolare la produzione, e quello degli approcci sostenibili, non solo per continuare a mantenere la certificazione ambientale, ma per continuare a migliorare la situazione.

Le altre significative attività di formazione hanno riguardato la gestione e la movimentazione dei flussi di magazzino. In questo caso si è realizzata una formazione mista fra formazione in aula e affiancamento on the job sulle procedure di gestione e movimentazione del magazzino per renderle più snelle e fluide. Questa attività, come accennato, sono state particolarmente apprezzate da quanti vi hanno preso parte, per la sua impostazione esperienziale, che ha permesso di evidenziare sul campo le attività e i loro cambiamenti. Con queste figure, magazzinieri e preposti, si sta continuando a lavorare, anche dopo il Piano Formativo ECCO, perché in azienda si sta introducendo un nuovo sistema di gestione dei flussi di magazzino. Infatti, si lavorerà molto di più con fornitori e terzi, anche all'interno degli stabilimenti e occorre migliorare ulteriormente e acquisire maggiore efficienza, realizzando una serie di interventi che integrano praticamente *green* e *lean* production.

I risultati ottenuti sono nel loro complesso positivi. Sono i risultati che l'azienda si aspettava di realizzare e costituiscono l'apertura a un processo continuo di cambiamento e miglioramento che dovrà continuare nel futuro. Secondo la referente del Piano Formativo, d.ssa Lippi, il processo di cambiamento e di miglioramento è sempre aperto e si sta continuando a lavorare in questa direzione: in tal senso, il piano formativo ha permesso ad ATL Group di progredire e fare significativi passi avanti. Il bilancio conclusivo dell'esperienza fatta con questo Piano Formativo fa affermare all'azienda la propria soddisfazione per avere ottenuto risultati sia in termini di efficacia e di efficienza aziendali, sia in termini di sostenibilità ambientale.

Per la valutazione sono stati somministrati questionari di gradimento a tutti i discenti e in linea generale è emersa una elevata soddisfazione rispetto a quanto è stato fatto. Il dato emergente dai questionari di *customer satisfaction* si colloca su un livello medio di 5,5 su 6 sui diversi aspetti che sono stati esplorati: didattica, docenza, organizzazione e logistica. Allo stesso tempo non si sono segnalate particolari criticità che abbiano reso meno performante o efficace la formazione realizzata. La referente di Piano ha comunque ammesso che formare un numero considerevole di persone presenta le sue criticità. Non è stato infatti semplice organizzare le presenze in aula facendo fronte a defezioni dell'ultimo minuto, dovute a urgenze provenienti dalle esigenze della produzione. In tali casi si è sempre cercato di riprogrammare le attività in modo da poter raggiungere gli obiettivi formativi attesi.

Una segnalazione degna di essere citata è il fatto che sono stati utilizzati questionari in modalità di *test in* e *test out* all'interno delle azioni formative, con un test di ingresso a risposta multipla, con dieci domande, che è stato riproposto al termine delle attività. Ciò ha consentito di poter avere una valutazione concreta della crescita delle conoscenze e del miglioramento conseguito in termini di apprendimento grazie alla formazione realizzata. È un sistema molto semplice e di agevole attuazione, in grado di fornire una risposta veloce e attendibile riguardo agli

apprendimenti realizzati, avendo ben chiari quali fossero i punti di partenza e verificando se al termine della formazione i “buchi” di conoscenza fossero stati colmati o meno. Anche in questo caso il riscontro è stato positivo. In realtà il banco di prova della buona riuscita della formazione, secondo la referente del piano formativo, è stata l'attività di tutti i giorni: è stato opportuno mantenere accesa l'attenzione agli obiettivi formativi anche dopo la realizzazione della formazione, osservando se nella pratica veniva a mancare qualcosa degli obiettivi previsti e fornendo la formazione direttamente *on the job*.

Tutta la formazione è stata realizzata in presenza e le attività di affiancamento in diversi casi hanno visto il coinvolgimento di dipendenti di ATL Group che avevano già partecipato alla formazione prevista dal piano.

Tutte le persone che hanno partecipato alla formazione hanno ricevuto un attestato di frequenza. Chi ha preso parte all'Azione Formativa 2 (Studio LCA e impatti ambientali), è stata attivata una procedura di certificazione delle competenze, secondo quanto previsto dalla normativa della Regione Emilia-Romagna.

La pratica relativa alla certificazione delle competenze è stata seguita dal consulente.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano Formativo realizzato da ATL Group è stato impegnativo e perseguito con tenacia dall'azienda, preparato con cura e partendo da pratiche che aveva già cominciato a mettere in opera da tempo, almeno due-tre anni prima della sua realizzazione. La sostenibilità e la valorizzazione sono gli elementi chiave di economia circolare che hanno fatto da guida all'intero processo. Un percorso che mostra elementi di sicuro pregio sia nella concezione, sia nella sua realizzazione.

Già si è scritto della costanza dell'azienda nel perseguire obiettivi di sostenibilità e compatibilità ambientale. La realizzazione mostra una grande attenzione non solo al coinvolgimento dei partecipanti, che ha costituito un impegno notevole sul piano organizzativo e formativo: poco meno del 20% dei dipendenti hanno preso parte ai vari percorsi su cui si è articolato il piano, 106 su 550. da quanto emerso dalla documentazione e dalle interviste realizzate si deve sottolineare la grande attenzione che è stata dedicata all'apprendimento di quanti sono stati coinvolti, sia con la pratica di approcci di tipo esperienziale, che hanno il pregio di poter favorire un apprendimento che non solo risulta più efficace, ma che “regge” nel tempo e arriva a costituire un arricchimento notevole del bagaglio professionale dei dipendenti, giungendo anche a far crescere il “capitale cognitivo” dell'azienda nel suo complesso. Un patrimonio che non può che crescere nel tempo.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Le realizzazioni rese possibili grazie al piano formativo, peraltro già citate, possono qui essere brevemente ricordate:

- la realizzazione dell'archivio digitale per la gestione del personale, in precedenza solo cartaceo, ha consentito una diminuzione significativa della documentazione cartacea da gestire in azienda, consentendo allo stesso tempo uno snellimento dei processi di gestione dei dati;
- la digitalizzazione dell'intero processo di richiesta e di autorizzazione dei permessi e delle ferie, anch'esso in passato completamente gestito su carta, con una miriade di foglietti che transitavano dalle mani dei lavoratori, a quelle dei responsabili per la firma di autorizzazione, per arrivare all'ufficio HR, contribuendo a far crescere il volume cartaceo da gestire. Anche in questo caso non solo si è diminuito il volume della documentazione cartacea, ma si è snellito notevolmente l'intero processo, anche grazie alla possibilità per tutti di accedere alla firma digitale. Questa in effetti è stata l'attività che ha avuto l'impatto più forte fra tutte quelle che sono state presentate all'interno del Piano Formativo, quella che ha interessato più persone e che ha prodotto cambiamenti interessanti, anche in termini di clima aziendale.
- l'adozione diffusa in azienda di un'ottica di sostenibilità in tutto il processo lavorativo, dagli uffici, alla produzione, per arrivare fino al magazzino. Ciò consente un più completo inserimento di tutta l'azienda nell'ottica della sostenibilità e dell'economia circolare, grazie all'attenzione alla gestione dei materiali e al loro handling. Dato reso ancor più saliente dal fatto che l'impegno sugli obiettivi di sostenibilità potrà proseguire, grazie all'introduzione di un nuovo sistema di gestione dei flussi di magazzino, che consentirà di coinvolgere negli obiettivi aziendali i fornitori e i terzisti, anche all'interno degli stabilimenti, dando la possibilità di migliorare ulteriormente e acquisire una maggiore efficienza sotto diversi aspetti.

È stato possibile osservare diversi cambiamenti a seguito delle realizzazioni favorite dal piano formativo, soprattutto quelli relativi alla drastica diminuzione della documentazione cartacea. È stata definita come una vera e propria svolta. Si è implementato un processo che, dopo una fase di "andata a regime", naturale in ogni percorso di cambiamento, ha provocato un vero "cambio di passo" nel lavoro. L'impatto l'ha sentito soprattutto l'ufficio HR, ma si è riverberato su tutta l'azienda. L'impatto sul lavoro ha visto per esempio che l'ufficio HR non ha più dovuto registrare su carta le richieste e le autorizzazioni per permessi e ferie, le persone non sono più costrette a rincorrere il proprio responsabile per avere una firma sulla modulistica relativa alle stesse operazioni. Si è avuto anche un cambiamento nelle relazioni fra capi e collaboratori. La comunicazione faccia a faccia è rimasta, ma il processo è diventato molto più fluido, veloce ed efficiente, contribuendo anche a migliorare il clima delle relazioni in azienda.

Il punto di vista di chi ha partecipato.

La partecipante intervistata ha preso parte alle azioni F1 e F2, le prime azioni formative, relative alla tematica centrale del piano: l'economia circolare, la sostenibilità dei processi e la valutazione degli impatti ambientali. Opera in azienda nell'area Ambiente e Sicurezza, quindi ha affrontato tematiche di diretto interesse e coinvolgimento della sua funzione aziendale. La formazione in questi ambiti è stata utile, per operare su questo terreno con maggior cognizione di causa.

Se inizialmente ci si è focalizzati su elementi più di carattere teorico, su cos'è la sostenibilità, per poi scendere su un terreno più pratico, sull'analisi di soluzioni di economia circolare applicate al mercato: cosa è disponibile sul mercato in termini di tecnologie. Successivamente si è passato a prendere in considerazione il problema degli impatti ambientali in azienda, per andare a vedere quali fossero i bisogni presenti in azienda e quali soluzioni sarebbe stato possibile mettere in campo, con una visuale molto applicativa e pratica. Il percorso formativo ha messo a disposizione diversi spunti di miglioramento su processi già in parte in atto, mentre altre suggestioni richiedevano una applicazione ex novo.

La partecipazione alla formazione ha sicuramente affinato le conoscenze e le pratiche già possedute, aprendo ad approfondimenti ulteriori su terreni meno conosciuti. Dovendo introdurre soluzioni concrete in ATL Group, l'approfondire conoscenze e applicazioni è diventata una necessità.

Per esempio, in tema di valorizzazione di sottoprodotti, si è lavorato su come valutare il ciclo di vita delle materie prime che entrano nei processi produttivi di ATL Group. L'obiettivo era di ottimizzare la gestione degli scarti, sia in un'ottica di ottimizzazione, sia di riduzione degli stessi.

Su questo è partito un progetto pilota con una start up che si occupa di valorizzazione dei sottoprodotti. In ATL Group si ha un prodotto che non esce come rifiuto, ma qualificato come sottoprodotto: si sta valutando, con uno studio di fattibilità, come generare da questo sottoprodotto nuova materia prima da utilizzare nella produzione di "piedini" in plastica per i divani. Oltre alla formazione in aula, su questo tema si è anche operato in affiancamento, senza i classici materiali didattici in termini di dispense o slide, ma con manuali, normative, link, siti telematici. Si tratta di fonti che sono servite molto, anche successivamente alla formazione.

Per dirla con una immagine sintetica, il materiale didattico in qualche modo si viene a trovare "incorporato" nelle persone che hanno partecipato alla formazione, che ha avuto il carattere non semplicemente di un "ritorno a scuola", ma di una immersione in una dimensione di vissuto diretto, grazie all'affiancamento e a pratiche di "action learning", realizzando un buon bilanciamento fra teoria e pratica.

Una ulteriore conseguenza della digitalizzazione è stata il passaggio ad archivio telematico della documentazione curata dalla funzione Ambiente e Sicurezza, in particolare quella relativa alla partecipazione dei lavoratori alla formazione obbligatoria su salute e sicurezza, oltre alle visite mediche. Lo si è fatto sfruttando il gestionale già in uso in azienda. Si carica direttamente il file senza raccogliarlo in cartelline o faldoni ingombranti. Con tanti dipendenti la documentazione rappresentava una mole di carte davvero importante. Manca ancora in questa funzione la possibilità della firma digitale, ma ci si arriverà.

Dalla disamina degli impatti non è mancata una notazione lievemente critica sulla gestione del piano formativo, legata alla grande produzione di "carta" proprio nella documentazione relativa alla costruzione e alla gestione del Piano. I referenti auspicano che il Fondo proceda verso una dematerializzazione su questo versante. Una situazione di non semplice soluzione, su cui si potrà lavorare.

4.2 Considerazioni riepilogative

Diminuzione drastica dei volumi di documentazione cartacea per l'ufficio HR e l'ufficio HSE, calo dell'impegno nel processo di richiesta e di autorizzazione delle ferie e dei permessi, avvio di pratiche virtuose e sostenibili nella gestione dei processi produttivi e del magazzino, con il coinvolgimento attivo di fornitori e terzisti... per concludere con i riflessi che questi cambiamenti hanno sul clima aziendale. Questi gli impatti che ECCO ha avuto nella vita e nelle pratiche quotidiane di ATL Group.

Fatto ancora più rilevante, il piano ha fornito all'azienda il "fiato", la spinta e la motivazione per proseguire nella strada intrapresa della sostenibilità e dell'economia circolare, fungendo anche da "apripista" per il sistema di aziende con cui ha relazioni. Ciò chiarisce a sufficienza il dato citato nella documentazione del piano, relativa all'ottica "olistica" con cui ATL Group guarda agli obiettivi di sostenibilità che si propone: guardare non solo al proprio interno, ma fungere da sollecitatore di un cambiamento che non avrà conseguenze solo al proprio interno, ma anche sulla filiera di produzione del nobile imbottito.

Queste poche considerazioni mostrano che il piano ha funzionato egregiamente, proprio per gli impatti che ha generato in azienda e per quelli che potrà generare sulla propria filiera produttiva.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Si può senza tema di smentita che il piano ECCO abbia funzionato egregiamente. Il suo buon esito può trovare spiegazioni in diversi fattori concomitanti:

ATL Group già da tempo era impegnata nel perseguire una politica e pratiche improntate alla sostenibilità e all'economia circolare. Ciò è stato giustificato nelle interviste realizzate col fatto che questi elementi hanno cominciato a costituire una richiesta esplicita da parte dei clienti, talvolta addirittura di una loro pretesa nei confronti dell'azienda. Perciò si deve individuare nella cura di un brand che facesse della sostenibilità un suo elemento caratterizzante la tensione a obiettivi di compatibilità ambientale e di economia circolare. Insieme a questo va però ricordato che l'accesso a pratiche sostenibili si è sposato con l'esigenza di arrivare alla dematerializzazione di diversi processi aziendali: dalla gestione del personale alla gestione della formazione in tema di salute e sicurezza, fino alla gestione delle procedure per la richiesta e l'autorizzazione di ferie e permessi. Quest'ultimo terreno potrebbe sembrare di scarsa rilevanza, ma si sa bene quanto il tema ferie e permessi possa pesare sul clima aziendale e sull'aria che si può respirare nei sistemi organizzativi. Non è da trascurare anche l'impegno aziendale nella applicazione di criteri analoghi anche nella gestione dei flussi nelle attività di produzione e di magazzino, oltre che nella gestione degli sprechi.

Perciò un primo motivo di successo del piano è sicuramente da individuare nel perseguimento da parte di ATL Group di obiettivi di sostenibilità sia nella loro potenzialità di qualificazione del brand, sia per quanto concerne i ritorni in termini di efficienza ed efficacia nella gestione dei processi aziendali già citati.

Un altro elemento che ha contribuito a far crescere la qualità delle azioni formative realizzate nell'ambito del piano formativo è da individuare nel mix di metodologie formative attivate, che, oltre ai classici corsi di formazione in aula, hanno visto il ricorso ampiamente maggioritario in termini di volume di ore a metodologie improntate alla cura delle esperienze applicative di quanto magari proposto in aula, attraverso attività di action learning e di affiancamento. Questa impostazione ha fatto dichiarare da una persona intervistata che *"la carta vincente del piano è stata la formazione in affiancamento"*. Infatti, diverse persone che avevano partecipato alla formazione in aula sulle azioni formative più generali, come la 1 e la 2, sono state impegnate nelle attività on the job con i preposti alla produzione o al magazzino e con i lavoratori. In questo modo hanno non solo potuto contribuire al buon esito del piano formativo, ma hanno anche potuto consolidare gli apprendimenti realizzati in aula, verificandone la presenza e la funzionalità direttamente nelle attività di logistiche e di produzione.

Sugli aspetti da migliorare per future edizioni di piani formativi si è citata solo la possibilità, sempre presente, di ottimizzare gli aspetti organizzativi. L'impatto di attività diverse, su una platea di oltre 100 persone e per un numero elevato di ore di formazione mettono sotto stress tutti gli aspetti organizzativi: le defezioni dell'ultima ora, avrebbero potuto essere ridotte notevolmente, per esempio. Va affermato che avendo lavorato intensamente, anche con diversi apporti, si è riusciti a integrare in modo soddisfacente la macchina organizzativa.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Buone prassi formative in questo piano formativo se ne possono individuare diverse. Ma due pratiche emergono su tutte le altre: la prima dal forte carattere strutturale e la seconda più squisitamente metodologica.

Sul primo versante è da riconoscere la fortissima relazione stabilita fra le esigenze sorte dal forte investimento aziendale in significativi cambiamenti nel disegno e nella gestione di diversi processi aziendali, tanto da coinvolgere concretamente tutte le funzioni aziendali in obiettivi concreti di sostenibilità, dalla gestione del personale, alla produzione e alla salute e sicurezza, fino alla gestione del magazzino. Tant'è vero che nelle diverse azioni formative sono state coinvolte persone appartenenti a tutte queste aree aziendali.

In altre parole, si deve sottolineare la fortissima coerenza perseguita fra strategie organizzative e formazione. Infatti, la formazione sembra essere stata utilizzata come leva fondamentale del cambiamento. È un dato non sempre

riscontrabile all'interno dei processi formativi nelle organizzazioni. Può sembrare scontato che esista sempre, ma così non è. Si tratta di un requisito non direttamente formativo. Un requisito di carattere strategico e strutturale, definibile in qualche modo come pre-formativo, condizione necessaria e, talvolta, non sufficiente, di successo, soprattutto se non accompagnata da una progettazione direttamente formativa all'altezza delle premesse strategiche.

La seconda pratica da segnalare e valorizzare, quella che ha più di tutte aiutato il piano a realizzarsi con successo, è l'aver saputo integrare all'interno dello stesso piano formativo metodologie formative diverse fra loro: da una parte una metodologia tradizionale, l'aula di formazione, modalità abituale e consueta di organizzazione degli apprendimenti, insieme con attività di action learning e di affiancamento on the job, che hanno rappresentato oltre i tre quarti di tutto il monte ore di formazione, insieme di pratiche formative riassunte in genere sotto il termine di "apprendimento esperienziale". Ciò ha aiutato a rendere effettivi e più incisivi gli apprendimenti e la loro applicazione alle attività lavorative quotidiane, costituendo la vera "carta vincente" del piano, come è stato affermato da una partecipante.

Questa seconda buona prassi formativa è sicuramente da segnalare e da promuovere. Infatti, oltre a contribuire in modo notevole all'apprendimento, ne aiuta la permanenza anche in tempi lunghi, rendendolo davvero significativo e disponibile al progresso e alla contaminazione con altre buone prassi sviluppate sempre nell'esperienza lavorativa dei lavoratori esperti. Può sembrare una prassi da poco, scontata, ma se applicata con attenzione e intelligenza, è davvero efficace. Ancora di più, è molto facilmente esportabile, in qualsiasi contesto organizzativo aziendale. Certo, è importante che questa buona prassi si collochi in una cornice strategica ben chiara e consolidata.

5.3 Conclusioni

ATL Group è una realtà aziendale che per età può definirsi matura, ma che per vivacità si presenta giovane e pronta a raccogliere le sfide del cambiamento. La sua storia lo rappresenta bene: nata per iniziativa di un gruppo di lavoratori, cresciuta come azienda terzista, riesce ad acquisire una importante azienda-cliente, scommette su un percorso di riconversione industriale di una importante realtà aziendale faentina in crisi, come la OMSA, raccoglie le sfide del mercato di massa, prima con IKEA, poi con Poltrone e Sofà, acquisisce importanti clienti sul mercato internazionale e scommette su un innalzamento della gamma di prodotto su cui posizionarsi. Buone premesse, anzi, ottime, per il successo di un piano formativo.

Il piano formativo ECCO si presenta davvero molto interessante e da imitare, nelle sue linee essenziali, strategiche e metodologiche. La chiarezza delle linee di sviluppo e delle strategie aziendali fa da sfondo a tutto l'impegno profuso, elemento che ha facilitato il successo del piano e il suo prosieguo nel tempo, considerato il fatto che ATL Group ha elaborato un ulteriore piano formativo da realizzare sempre con Fondimpresa e con la Regione Emilia-Romagna.

Stando così le cose, anche il piano in gestazione avrà ottime possibilità di conoscere un buon esito.